【元湯 陣屋に学ぶ―（前編）】週休2.5日とシステム化で利益生む　幸せに働く旅館の在り方

ホテル・旅館

2018年2月10日
編集部

2018年2月10日（土）配信

1万坪の日本庭園を有する陣屋のエントランス。右手は、「となりのトトロ」に登場した大木のモデルの「神奈川県教育委員会各24100選「1918年創業71102年付き3710500円～マスタップ40人（江社員25人）」ワ用場ランチまでの平日営業で、大・水曜日は定休日。

神奈川県・箱根温泉で1918（大正7）年から旅館を営む「陣屋」。1万坪の庭園に囲まれた敷内では、300以上の母屋・別棟のタイトル戦が行われてきた。2009年に10億円の負債を抱えて民却問題が浮上するが、現在は高収益の人気旅館に変変。なんと週休2・5日で利益を出す。高卒初任給は25万円で、社員の平均年収は業界平均250万円をはるかに上回る398万円。有休取得率100%、離職率3%の優良企業に生まれ変わった。立役者である京嶋賀夫氏と妻で女将の知子氏に、2回にわたって他心両面を幸せにする旅館の在り方を聞く。

【取材・文＝ジャーナリスト・瀬戸川　礼子】

◇

2009年10月、宮崎富夫氏と知子氏は陣屋の経営を引き継いだ。当時、富夫氏は本田技研研究所のエンジニアで、知子氏は夏に第2子を出産したばかりだった。

社長の宮崎富夫氏。システム導入時は「入れる理由」の説明が肝心と語る

陣屋を営む宮崎家は、熱交換器の製造業も経営しており、富夫氏は陣屋ではなく製造業の後継者としてものづくりの道に進んでいたのだ。

ところが、陣屋の売却話によって2人の人生は一変。負債額10億円の陣屋に価値はないとされ、売却提示額はたったの1万円。しかも、保証人や抵当は放けられないという悪条件だ。

富夫氏の出した結論は、ホンダを退職して陣屋を継ぐことだった。陣屋を愛しと創業者やこその思いもくみたかった。

まさしく背水の陣だったろうが、「内心ワクワク感があったかもしれません。（笑）」と実にポジティブ。「いろいろ言われて、逆に闘争心に火が付きました」とも。

□火・水曜日を定休日に

陣屋で最初に気づいた問題点は、コミュニケーションの悪さと人の多さだった。言った言わないの水掛け論が横行しているうえ、電池1つ取るのも許可が必要で、人が人を信用していなかった。また、出迎えの太鼓を叩くだけの人、靴を出すだけの人、と専任が多く、20室の部に120人が働いていた。富夫氏はリストラはしなかったが、改革についていけない人は辞めていった。

定休日を設けたのは3年が過ぎてからだ。

「高収益のプライグルが軌道に乗り始めたこの時期、息子を連帯保証人から外すために借入を名義変更したんです。メインバンクが協力してくれなかったので、他行で借り変えてやりました（笑）。金利もずがりました。ここまでが一つの区切りです」。

そして、富夫氏は考えた。「これから先は、がむしゃらに働くのはやめよう。みんなが気持ちよく休める体制をつくろう」と。おもてなしをするなら、心やゆとりが必要だ。何よりも幸せに働いていたい。その答えの1つが、客数の少ない火・水曜日を定休日にすることだった。売上高が下がっても、利益が下がらなければいい。顧客からの苦情はさほど受けなかった。

実は、週休2日は、働く熱え成功の功績である。銀行の目を気にしていたら、この大胆な改革は難しかったと富夫氏は語る。

□「陣屋コネクト」で　情報の共有化と透明化

陣屋の成功には、「陣屋コネクト」の存在が欠かせない。専門の人材を採用し、紙に書き写していた台帳の電子化を筆頭に、予約、売上、原価、在庫などをすべて電子化。自腹の独自開発だから、作ったそばから現場で試用でき、使い勝手など何度でも改善を繰り返せるのが強みだ。

関もなくシステム運用が始まり、1人1台、iPadを支給。数値管理のほか、会議内容や顧客情報など、自分が直接かかわらない情報も含めて、すべてを全員と共有している。「生産性と主体性」を同時に高めるツールでもあるのだ。ちなみにプラットフォームは、セールスフォース・ドットコム社のものを利用している。

情報化は共有化しなければ意味がなく、また、共有化とは透明化のことなのである。

2人は、財務を含めて「すべて（社内外に）公開する」と決めており、「公開できることしかしない」という。この清く正しい考えは、関連いなく躍進の土台だろう。

当時は、ITに慣れない社員たちだったが、入力しなければ給与申請できないなど、操作が必然となる工夫も凝らした。今では年配社員もiPodを自在に使い、「これがなくては働けない」と言う。

定休日や陣屋コネクトの成果は、次の数値にも明らかだ。スタッフ数は120人（江社員20人）から40人（別2名以外）に、人件費は50%から23%に、離職率は33%から驚きの3%に、料理原価は40%から32%に。

質を高めて宿泊単価を9800円から3万5千円に上げることに成功し、売上高は最いだ当初の2倍9千万円から5億6300万円と2倍に。利益率の1つの指標であるEBITDAは、マイナス6千万円からプラス1億7千万円になった。

□助け合いネットワーク料理人、仲居もシェア

2013年からは、「陣屋コネクト」という別会社を設立し、自社開発のソフトを他旅館にも販売。仲間の輪を広げており、現在240社が導入中だ。

さらに15年からは、陣屋コネクト利用者間の助け合いネットワーク「陣屋EXPO」も始まった。なんと、料理人のシェア、仲居のシェアをする画期的な取り組みだ。

きっかけは、陣屋コネクトを利用する旅館で、全3人の料理人が一斉に辞めてしまったことだった。助けを求められた富夫氏は、次が決まるまでの間、陣屋の3番手を1人、送ることにした。ある程度の料理を陣屋の厨房で仕込み、真空冷凍にして週1～2回配送する。これで、1人でも十分、対応できた。

もちろん現地調達の地元食材も扱うし、この機会に日玉商品の開発も行った。顧客の評価も良く、原価と人件費は下がり、3番手の料理人は1番手として活躍したことで成長して帰ってきた。誰もが富ホ料理支援の仲組みができたのだ。現在は6旅館の料理支援をしている。

「個々の人材や資源で他旅館と戦うのではなく、互いに協力・支援していくことが旅館業界には必要だと思います。お客さんのシェア、衛生管理の専門家や税理士、コンサルタントなどもシェアして、みんなで発展していけたらいいですよね。」

2人が目指すのは陣屋の一人勝ちではない。例えば料理人のシェアならば、将来は地域ごとにセントラルキッチンの役目を担う旅館がおできてほしいと語る。

「そうすれば、地元のネットワークで地域ビジネスを豊かにでき、サポートする側もされる側もメリットがあります。」

仲居のシェアもすでに始まっている。

「うちのようにコ週休2・5日で副業OKの場合、休日を他旅館で働けば、給料が増え、勉強ができ、人の役にも立てる。陣屋コネクトの仲間内で、『手伝ってよ』『手伝いますよ』の情報交換をはじめています。」

これは災害時にも生きる考えだ。以前、箱根山が噴火した際、地理的に遠い陣屋にもキャンセルが発生し、予約が瞬間に落ちふんだ。「営業努力だけではカバーできないこともあります。人手不足の旅館で、一時期ふちの仲間を預かってもらうなど、相互に助け合えたらいいと思います。誰かが我慢をするスキームだと長続きしないので、みんなが喜べる方法で、と、知子さんは語る。

□　■

日本人の人手不足は、もう解消されないだろう。近年、定休日を設ける旅館は徐々に増えていくが、そのうち一般化するかもしれないし、従来はあり得なかった料理人や仲居のシェアも、遠くない将来、珍しくなくなる可能性が高い。

すると、競争ではなく「共創」が始まる。個々が儲ける部分は最適ではなく、業界を潤わせる全体最適を重視する本当の仲間になるのだ。未来はそれほど不安視するものでもない。今のうちから、こうした仕組みがあることを知っておくことが大切だろう。後編では、システムを使いこなす陣屋の教育について紹介しよう。

（2月21日号に続く）

いいね・フォローして最新記事をチェック

コメント受付中
この記事への意見や感想をどうぞ！

メールアドレスが公開されることはありません。※ が付いている欄は必須項目です

名前 ※
メール ※
☐ 次回のコメントで使用するためブラウザーに自分の名前、メールアドレス、サイトを保存する。

☐ 新しいコメントをメールで通知
☐ 新しい投稿をメールで受け取る

コメントを送信

ニュース一覧を見る→

RELATED POSTS 関連記事

関連記事がありません。

旅行新聞ホームページ掲載の記事・写真などのコンテンツ、出版物等の著作物の無断転載を禁じます。

▶広告（本紙・Web）、編集、その他に関するお問い合わせ

記事を検索する　検索

PICK UP
ピックアップ
- 国内旅行
- 海外旅行
- ホテル・旅館
- 旅行会社・OTA
- 鉄道
- バス
- 航空会社
- グルメ
- 政府・官庁
- インバウンド

一覧を見る→

編集部（公式）ブログ

RANKING
ランキング

1. 【日本旅行】役員の異動（2026年1月1日付）
   2025年12月22日
2. 【日本旅行】人事異動（1月1日付）
   2025年1月10日
3. 「高純の宿　豊年万作」運営の海の幸（宮城県・女子旅）　日沼観覧申請へ（帝国データバンク調べ）
   2025年2月19日
4. 《観光最前線》プレミアムエスイ静聞
   2026年1月3日
5. 「武田の祭かまぼこ」（宮城県塩釜市）　破産手続き開始へ（帝国データバンク調べ）
   2025年11月28日
6. 京都の観光名所を巡る「おこしバス」で若者奪取切り込みへ　京阪バス
   2024年3月6日
7. 【特集 No.675】2026年新春インタビュー　内藤耕氏に聞く　旅館「清琳・洗家の内製化」へ
   2026年1月1日
8. 小豆島に新リゾート2026年1月開業へ、「edit x seven」瀬戸内小豆島」
   2025年12月23日
9. 【雑時代の高い夫一活礼・あなただけのお供（第）100選】－その07－　親子の桜沼観音巡礼（千葉県鋸子市）　十一面観音のおかに触れる旅　日本百観音の最寒福寺寺院
   2026年1月2日
10. 老舗割烹旅館「きむらや」（兵庫県）　破産手続き開始決定（帝国データバンク調べ）
    2025年1月6日

コラム欄

ZOOM JAPAN

INFORMATION
お知らせ

- 2025年12月22日
  年末年始の営業日のお知らせ
- 2025年12月11日
  【ご案内】プロが選ぶ100選・30選　2026年版ロゴマークについて
- 2025年6月17日
  【旅道者発表】第50回「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」プレゼント
- 2024年12月25日
  年末年始の営業日のお知らせ
- 2024年12月11日
  【発表】第50回（2025年）プロが選ぶ「100選」　白玉の湯 泉慶・新風（新潟県・月岡温泉）が初の総合1位に

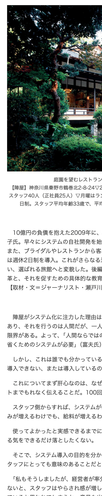
一覧を見る→

【元旅 陣屋に学ぶ―（後編）】どうすればシステム化は浸透するのか　幸せに働く旅館になるために

赤字は、旅館 陣屋特方

◎2018年2月20日
編集部

2018年2月20日（火）配信



箱根を望むレストラン。昼・夜ともに一般客も利用可

【陣屋】神奈川県箱根市湯本芦ノ湖畔2-8-24℡0460-7191※新潟県7138文有名3705000円～、ワ スタ7.0点（三社総合5.4）「川端はコンタ ネ ウ中日世界、水・木曜日は定休日の翌日2月3日、スタッフ平均年齢33歳で、平均年収390万円、離職3%、有休取得率100%。

10個円の負債を抱えた2009年に、青天の霹靂から後継を決めた宮崎富夫氏と知子氏。早々にシステムの自社開発を始め、仕事と情報の見える化と効率化を促進。また、プライグロやレストランから収益性を上げていき、高収益体質へ。3年後から法務2日制を導入。これがさらなる活気を生み、やる気・人気・業績ともに高い。選ばれる旅館へと変貌した。後編では、最も難しいとされる働く人への意識改革、それを促すための具体的な教育を中心に紹介します。

【取材・文=ジャーナリスト・瀬戸川 礼子】

◇

陣屋がシステム化に注力した理由は言うまでもない。旅館の真髄はおもてなしにあり、それを行うのは人間だが、一人ひとりが持つ時間や精神力を生かす能力には限界がある。よって、「人間ならではのおもてなしに力を入れるには、余計な無駄を省くためのシステムが必要」（富夫氏）だからだ。

しかし、これは言ても分かっている。問題なのは、分かっていながらシステムを導入できない、または導入しているのに使いこなせないことだ。

これについてまず挙げるのは、なぜシステムが必要なのか、幹部からアルバイトまでもれなく伝えることだ。100回以上で無理を特たう。

スタッフ間からすれば、システムが使えるようになったからといって、すぐに休みが増えるわけでも、給料が増えるわけでもなく、面倒が増えるだけだ。

使ってよかったと実感できるまでには数カ月から数年の時間がかり、その間の今る気をできるだけ落とさないよう、

そこで、システム導入の目的を分かりやすく示し、会社のためだけではなく、スタッフ自ともう意味のあることだと、事あるごとに説明する必要が出てくる。

「私もそうしましたが、経営者が率先して受う要を見せるといいですね。そうしないと、スタフはやらされ感が残っておもてなしにつながりませんし、強制されて言葉おれてしまうと、意気も出なくなります」と富夫氏は注意を喚起する。ＩＴ化と教育は2つでセットなのだ。

□情報共有でチームのおもてなし力高まる

陣屋もＩＴ化が浸透したわけではない。スタッフ全員にパソコンやｉＰａｄを支給する。使いたがらない人がいた。そこで、システムにログインしなければ給料が請求できないなど、使わざるを得ないように知恵を絞った。

また、日々のさまざまな情報を、部門を越えて全員と共有するために、知子さんは社会全体をたびたび言った。「いまのことＳＮＳに投稿してください」。「必ずアップしてね。私も後でコメントに出ずから。何回も、何回も、何回も、ひたすら言い続けた。

「ひと六消えんだら、絶対に投稿してもらうんです。その投稿に対して、私やほかの人がコメントを出し、『頑張ってください』『ありがとう』と言い続けるしかありますん。」

やがて、スタッフは主体的になり、「○○様が客室の備品にメッセージを残してくれました」と、写真を添えてアップされたり、「レストラン利用時に、お子さまへのこういうサービスをしたらこんな風に喜んでくれました」、ということが、簡単、投稿されるようになっていった。すると、「あぁ、こういうことをしてあげていいんだ」と、周りが考えはじめ、

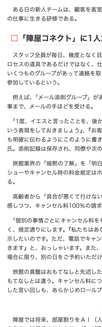
社内の雰囲気に首が曽ばされた。部門が協力し合う陣屋チーム全体のおもてなし力も徐々に高まっていった。

知子さんは言う。「思いスタッフが自分で選んだお品に、自分でお客さまの誕生日祝いをチョコペンで書き、「たれにケーキを届け付けてください」と、厨房に持って来たりします。うちの厨房は嫌がりますね。情報共有のお陽で、みんなでお客さまを笑顔にしようと思えるからです」

毎日会長が、おもてなし事例のシャワーを浴びていれば、実際の行動が起こりやすく、社風にもなりやすいのだ。

ＳＮＳに投稿することで、たまたまその場にいた人だけではなく、部門の異なる全員が、遠一、同じ情報を得られる。これは前編に記した、思った言葉もいつの水原は接なくすほどの効果を生む。前述のおもてなし事例をもう一つあるん、「こういうことがこう加味されて、こういう結論になった」と、物事のプロセス全体を知ることができるため、思考力の育成にもなるのだ。

万が一、スタッフの行動が逸脱しきりなとさは、富夫氏や知子氏が勉強修正をはかる。これも主判断材料としてデータ蓄積されていた。



女将の思嬉好子氏。三男の母でもある

□木曜の午前中は毎週全体研修会

月曜日の午後から水曜日いっぱいまで、週休2・5日の陣屋では、まだ顧客がいないお客様が来ない。毎週、全体研修に当てることができる。平前8～9時はＰＤＣＡ報告会、9～10時はサービス研修だ。1年間で約50回。何の研修もなかった時と比べ、明らかな質的成長が見られるという。

ＰＤＣＡ報告会は、個々の社員が復数ずつ持つ目標に対し、先週1週間、どのようにプラン（Plan）→行動（Do）→確認（Check）→改善（Action）、したかを発表する。時間配分は1人5分（発表3分、ディスタッション2分）で、12～13人が担当。正社員25人の発表が隔週で回ってくる動かた。

例えば、ある社員は、「客室の湯のみの洗いかの改善」を掲げた。陣屋は導線が長いので、洗い場から離れた客室の湯のみを その都度、運ぶことは非効率だ。そこで、洗い場が通い客室の万れの洗い場のみは、月曜に まとめて運ぶすると分 陣化した。このように、目標達成に向けてさまざまなＰＤＣＡが何十個も考えられている。

活気のない組織では、これは、自分の仕事を増やさないために改善提案の口をつぐむが、陣屋は違だ。知子氏は、「うちは遊んでいる時間はないので、言って も言わなくても大変です。どうせやるなら、希望のあるしんどさのほうがいいですよ」と笑う。

物事を自分の頭で考え、発言（宣言）し、行動する習慣を育んでいれば、たとえ新人でも「どうしたらよかいい」と意見を言うようになる。その環境づくり自体が仕事そのものと言っても過言ではない。

さて、9時からはサービス研修だ。新人チームとそれ以外のZチームに分かれるが、時間割は共に、座学20分、ロールプレイング30分、または10分とメソハリをつけている。

あ る日の新人チームは、顧客を客室に案内するロープレを行った。具体的な日々の仕事に生 る研修である。

□「陣屋コネクト」に1人20グループ参加

スタッフ 全員が毎日、検査 など 目を通す 独自システム「陣屋コネクト」。業務プロセスの 適 ある ビ ジ ネ ス の 仕 事 ご と、プロジェクトとさ、勉強 ごとなど、いくつものグループが あって 連絡を取り合っている。1人当たり20ムどのグループに参加しているという。

例えば、「メール添削グループ」がある。新人向けで、講課講の使い方から、文沙事まで、メールの手ほどを受ける。

「1度、イイスと言ったことを、後からメーこは言えませんから、「最初からこういう表現をしておきましょう」。「お客さまへの お願いっとは、やんわり表現しつつも明確に伝わるように ご の ように 書き ま しょう」など、具体的に教えます。と知子氏。酒前記録は保存され、同僚や次の世代も参考にできる。

旅館業界の「謙虚の了解」を「明白な規定」としているのも陣屋の特徴だ。ノーショーやキャンセル時の料金規定は ホームページに 提示し、実際にそれを守っている。

高齢者から「見合が悪くて行けない」と旨日に連絡があった場合でも、事情に共感しつつ、キャンセル料100%の請求書を送付する。

「個別の事情ごとにキャンセル料をもらっちり、もらわなかったりするのではなく、規定通りにします。『私たちはあなたを利用もしていました』と の思いを明確に示したいのです。ただ、電話でキャンセルの ことを伝えます と、自腹は「ないわけ きます」と、おっしゃいます。また、レストラン利用の場合は、特別規定ではない場合に限り、別の日を ご予約いただけばキャンセル料はいただきません。

旅館の真髄はおもてなしと先述したが、顧客の都合で泣き寝入りすることは、おもてなしとは言う。キャンセル料については、明 心 で押さ 言 の ガ コ ツ で、そうした言い回しも、あらかじめロールプレイングで練習しておくという。

■　□

陣屋では将来、部屋割りをＡＩ（人工知能）に任せたいとしている。ＡＩ！が土台を作り、知子氏やほかのリーダーが最終判断することで、時間と機度を両立させる。そして、空いた時間で、心のゆとりを持ち、人間にしかできない新しい仕事をしていく。

前編・後編で紹介してきた、陣屋の「幸せに働くための取り組み」は、近年広く知られるようになり、3人の新卒採用時に前回は20人の応募があったそうだ。

「新しい仕事を観察の喜びで解消するマイナスありきではなく、喜びのようさらに喜びを重ねるプラスありきの暖でゐることが、未来にのすべきも旅館象ではないかろう。

将棋対局の場にもなる貴賓室「松風」

いいね・フォローして最新記事をチェック

コメント受付中
この記事への意見や感想をどうぞ！

メールアドレスが公開されることはありません。※ がついている欄は必須項目です

名前 ※
メール ※
□ 次回のコメントで使用するためブラウザーに自分の名前、メールアドレス、サイトを保存する。

□ 新しいコメントをメールで通知
□ 新しい投稿をメールで受け取る

コメントを送信

ニュース一覧を見る…

H/S 新春初売 ホテルのおもてなし 初夢Aフェア
ホーストップ ホーストップゴールドコースト5日間
出張の時にチャージ不要 カンタス航空旅行保険付帯 99,800円～ 2018年1月～3月

RELATED POSTS 関連記事

関連記事がありません。

旅行新聞社へルーマ（掲載の記事・写真などのコンテンツ、出版物等の著作権の権利保護を行います。

▸広告（本紙・Web）、編集、その他に関するお問い合わせ

▸会社案内　▸プライバシー　▸特定商取引法に基づく表記　▸広告料金・掲載サイズ　▸見本紙・読者層　▸旅行新聞 blog

Copyright©RYOKO SHIMBUN SHIMSHA CO.,LTD All rights reserved.

記事を検索する
検索

購読のお申込み 旅行新聞 毎月10日発行 紙と電子の両方を毎月、郵送、送信でタイムリーに発送。 電子版はパソコン・スマホ・タブレットでいつでも・どこでも・ご覧いただけます。 紙と電子の両方をご購入いただくとお得な「セット」もございます。 セットでお得な購読はこちらから。 セットでお得

刊行物のご案内 旅行新聞社の刊行物 「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」「地域観光ガイドブック」「ピンクリボンの女将ネットワーク」「全国旅館おかみの集い」「地域観光ニュース」「旅行ビジネスのヒント」「旅行ビジネスのヒント2」「旅行ビジネスのヒント3」「旅行ビジネスのヒント4」「旅行ビジネスのヒント5」「旅行ビジネスのヒント6」「旅行ビジネスのヒント7」「旅行ビジネスのヒント8」「旅行ビジネスのヒント9」「旅行ビジネスのヒント10」「旅行ビジネスのヒント11」「旅行ビジネスのヒント12」「旅行ビジネスのヒント13」「旅行ビジネスのヒント14」「旅行ビジネスのヒント15」「旅行ビジネスのヒント16」「旅行ビジネスのヒント17」「旅行ビジネスのヒント18」「旅行ビジネスのヒント19」「旅行ビジネスのヒント20」「旅行ビジネスのヒント21」「旅行ビジネスのヒント22」「旅行ビジネスのヒント23」「旅行ビジネスのヒント24」「旅行ビジネスのヒント25」「旅行ビジネスのヒント26」「旅行ビジネスのヒント27」「旅行ビジネスのヒント28」「旅行ビジネスのヒント29」「旅行ビジネスのヒント30」「旅行ビジネスのヒント31」「旅行ビジネスのヒント32」「旅行ビジネスのヒント33」「旅行ビジネスのヒント34」「旅行ビジネスのヒント35」「旅行ビジネスのヒント36」「旅行ビジネスのヒント37」「旅行ビジネスのヒント38」「旅行ビジネスのヒント39」「旅行ビジネスのヒント40」「旅行ビジネスのヒント41」「旅行ビジネスのヒント42」「旅行ビジネスのヒント43」「旅行ビジネスのヒント44」「旅行ビジネスのヒント45」「旅行ビジネスのヒント46」「旅行ビジネスのヒント47」「旅行ビジネスのヒント48」「旅行ビジネスのヒント49」「旅行ビジネスのヒント50」「旅行ビジネスのヒント51」「旅行ビジネスのヒント52」「旅行ビジネスのヒント53」「旅行ビジネスのヒント54」「旅行ビジネスのヒント55」「旅行ビジネスのヒント56」「旅行ビジネスのヒント57」「旅行ビジネスのヒント58」「旅行ビジネスのヒント59」「旅行ビジネスのヒント60」「旅行ビジネスのヒント61」「旅行ビジネスのヒント62」「旅行ビジネスのヒント63」「旅行ビジネスのヒント64」「旅行ビジネスのヒント65」「旅行ビジネスのヒント66」「旅行ビジネスのヒント67」「旅行ビジネスのヒント68」「旅行ビジネスのヒント69」「旅行ビジネスのヒント70」「旅行ビジネスのヒント71」「旅行ビジネスのヒント72」「旅行ビジネスのヒント73」「旅行ビジネスのヒント74」「旅行ビジネスのヒント75」「旅行ビジネスのヒント76」「旅行ビジネスのヒント77」「旅行ビジネスのヒント78」「旅行ビジネスのヒント79」「旅行ビジネスのヒント80」「旅行ビジネスのヒント81」「旅行ビジネスのヒント82」「旅行ビジネスのヒント83」「旅行ビジネスのヒント84」「旅行ビジネスのヒント85」「旅行ビジネスのヒント86」「旅行ビジネスのヒント87」「旅行ビジネスのヒント88」「旅行ビジネスのヒント89」「旅行ビジネスのヒント90」「旅行ビジネスのヒント91」「旅行ビジネスのヒント92」「旅行ビジネスのヒント93」「旅行ビジネスのヒント94」「旅行ビジネスのヒント95」「旅行ビジネスのヒント96」「旅行ビジネスのヒント97」「旅行ビジネスのヒント98」「旅行ビジネスのヒント99」「旅行ビジネスのヒント100」

コラム内

ZOOM JAPAN

INFORMATION お知らせ
◎ 2025年12月22日 年末年始の営業日のお知らせ
◎ 2025年12月11日 【ご案内】プロが選ぶ100選・30選　2026年版ロゴマークについて
◎ 2025年6月17日 【当選発表】第50回「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」プレゼント
◎ 2024年12月25日 年末年始の営業日のお知らせ
◎ 2024年12月11日 【発表】第50回（2025年）プロが選ぶ「100選」、白玉の藤 原 ・華蓮（家族旅・月見荘）が初の総合 1 位に

一覧を見る…

旅館ビジネス第2弾 いい顔にしよう！ 「ホスピタリティ」の本質とは？ 「ホスピタリティ」の本質とは？ 値の経営者のバイブル！